

RICARDO MIRANDA DE MIRANDA

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A EMPRESA ORGANIZADORA
DE EVENTOS ESPORTIVOS TRAVESSIAS**

FLORIANÓPOLIS

2002

RICARDO MIRANDA DE MIRANDA

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A EMPRESA ORGANIZADORA
DE EVENTOS ESPORTIVOS TRAVESSIAS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Marketing.

Professor Orientador:
Carlos Wolowski Mussi

FLORIANÓPOLIS

2002

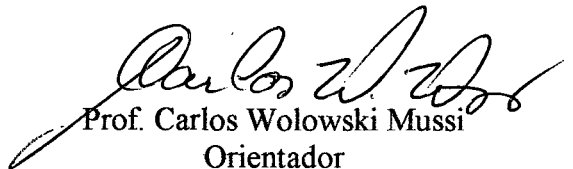
RICARDO MIRANDA DE MIRANDA

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A EMPRESA ORGANIZADORA
DE EVENTOS ESPORTIVOS TRAVESSIAS**

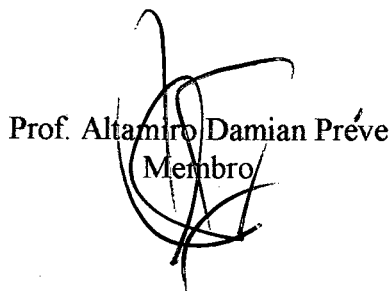
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 7

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof. Carlos Wolowski Mussi
Orientador


Prof. Pedro Moreira Filho
Membro


Prof. Altamiro Damian Préve
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS que me deu a oportunidade de ter cursado uma faculdade e a Marcos e Léia Pinheiro, proprietários da Travessias, que cordialmente cederam espaço para a realização deste estudo.

Dedicatória

Dedico este trabalho a meus pais que sempre me apoiaram nas decisões importantes da minha vida.

*“Dias inteiros de calma, noites de
ardentia, dedos no leme e olhos no
horizonte, descobri a alegria de
transformar distâncias em tempo. Um
tempo em que aprendi a entender as coisas
do mar, a conversar com as grandes ondas
e não discutir com o mau tempo. A
transformar o medo em respeito, o respeito
em confiança. Descobri como é bom
chegar quando se tem paciência. E para se
chegar, onde quer que seja, aprendi que
não é preciso dominar a força, mas a
razão. É preciso, antes de mais nada,
querer”.*

Amyr Klink (1995)

*“A alma é divina e a obra é imperfeita.
Este padrão sinala ao vento e aos céus
Que, da obra ousada, é minha a parte
feita:
O por fazer é só com Deus”.*

Fernando Pessoa in Amyr Klink (1995)

RELAÇÃO DE TABELAS

Tabela 1 – Faturamento total por período / evento.....	35
Tabela 2 – Custo total (2001).....	35
Tabela 3 – Balanço Patrimonial da Travessias em abril de 2002.....	38
Tabela 4 – Demonstração dos resultados do exercício.....	39
Tabela 5 – Balanço Patrimonial da Travessias em abril de 2001.....	40
Tabela 6 – Demonstração dos resultados do exercício.....	41
Tabela 7 – Balanço Patrimonial da Travessias em abril de 2000.....	41
Tabela 8 – Demonstração dos resultados do exercício.....	42
Tabela 9 – Plano de ações de marketing.....	68
Tabela 10 – Demonstração dos resultados do exercício.....	69

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 01 – Despesa mensal da Travessias em reais 2001.....	36
Figura 02– Evolução no número de participantes na Circuito Mercosul de Travessias	37
Figura 03 – Etapas do Circuito Mercosul de Travessias.....	43
Figura 04 – Categorias por idade do Circuito Mercosul de Travessias.....	44
Figura 05 – Pontuação.....	44
Figura 06 – Condições de pagamento – passaporte.....	46
Figura 07 – Estampa de um produto Travessias.....	47
Figura 08 – Pontos fortes e fracos.....	48
Figura 09 – Aspectos políticos e legais.....	49
Figura 10 – Aspectos sociais.....	49
Figura 11 – Aspectos econômicos.....	50
Figura 12 – Sexo.....	51
Figura 13 – Local de residência.....	52
Figura 14 – Pontos fortes e fracos / concorrentes.....	56
Figura 15 – Oportunidades e ameaças.....	58
Figura 16 – Mecanismo de controle e avaliação.....	71

RESUMO

DE MIRANDA, Ricardo Miranda. **Plano Estratégico de Marketing para a empresa organizadora de eventos esportivos Travessias**. 2002. (77f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Prof. Orientador: Carlos Wolowski Mussi

O estudo em questão tem por objetivo elaborar ações estratégicas de marketing, em um documento formalizado, Plano de Marketing, que possibilite a empresa estudada uma posição de vantagem competitiva em seu mercado atuante. Potencializar pontos fortes e oportunidades bem como minimizar incertezas e fraquezas são fatores importantes na elaboração de tal documento. A metodologia adotada para o estudo foi de caráter descritivo e qualitativo, uma vez que toda a pesquisa foi realizada a partir de informações provenientes da organização. O trabalho é destinado somente a empresa Travessias, assim, as estratégias elaboradas são exclusivamente para esta empresa, as estratégias traçadas, as responsabilidades de cada colaborador, bem como o custo previsto para a realização deste plano foram adaptadas às condições projetadas, devendo este ser adequado quando alguma alteração conjuntural ocorrer.

Palavras- chaves: Ambiente, Estratégia e Controle

SUMÁRIO

Relação de Tabelas.....	06
Relação de Figuras.....	07
RESUMO.....	08
1 INTRODUÇÃO.....	11
2 OBJETIVOS.....	14
2.1 Objetivo geral.....	14
2.2 Objetivos específicos.....	14
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
3.1 Planejamento.....	25
3.2 Marketing.....	18
3.3 Plano estratégico de Marketing.....	22
3.4 Análise financeira.....	26
4 METODOLOGIA.....	30
4.1 Caracterização da pesquisa.....	30
4.2 Delineamento da pesquisa.....	30
4.2.1 Quanto aos meios.....	30
4.2.2 Quanto aos fins.....	31
4.3 Técnica de coleta de dados.....	31
4.3.1 Tipos de dados.....	31
4.3.2 Instrumentos de coleta.....	32
4.4 Técnica de análise de dados.....	32
5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DO AMBIENTE INTERNO.....	33
5.1 A empresa.....	33
5.2 Missão.....	34
5.3 Objetivos e metas.....	34
5.4 Estratégias atuais.....	34
5.5 Análise do faturamento.....	35
5.6 Análise do composto de marketing.....	42

5.6.1 Produto.....	42
5.6.2 Preço.....	45
5.6.3 Ponto de distribuição.....	46
5.6.4 Composto promocional.....	46
5.7 Pontos fortes e fracos.....	47
6 ANÁLISE SITUACIONAL DO AMBIENTE EXTERNO.....	49
6.1 Análise dos fatores ambientais.....	49
6.2 Análise do mercado.....	51
6.2.1 Perfil dos clientes.....	51
6.2.1.1 Faixa etária.....	51
6.2.1.2 Sexo.....	51
6.2.1.3 Local de residência.....	52
6.2.1.4 Renda e grau de instrução.....	52
6.3 Aspectos quantitativos.....	53
6.4 Concorrência.....	54
6.5 Pontos fortes e fracos.....	55
6.6 Análise das oportunidades e ameaças.....	56
7 PROGNÓSTICO.....	60
7.1 Missão da empresa.....	60
7.2 Estabelecimento dos objetivos.....	60
7.3 Formulação das estratégias de marketing.....	61
7.4 Determinação do plano de ações de marketing.....	62
7.5 Estabelecimento do plano de ações de marketing.....	68
7.6 Plano de resultados.....	69
7.7 Mecanismos de controle e avaliação.....	70
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERÊNCIAS.....	74
ANEXO.....	77

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, em um mundo globalizado e cada vez mais competitivo na área de negócios, é objetivo de toda empresa manter-se no mercado em uma situação que possibilite sua sobrevivência. Neste contexto toda organização deve contar com um Plano de Marketing como base para a tomada de decisões, direcionando suas ações.

Para que uma decisão seja tomada de maneira eficiente, é necessário que a empresa conheça bem o seu negócio e todo o ambiente em que está inserida, ou seja, informações sobre seu comportamento e sobre o ambiente externo devem ser de pleno conhecimento da empresa, pois estas formam a base para a tomada de decisão.

A empresa em questão, Travessias, se utilizará dessas informações possibilitando assim uma análise e formulação de medidas que viabilizem suas ações estratégicas.

A empresa surgiu em 1999 com a organização do I Circuito Mercosul de Travessias, evento esportivo voltado a praticantes da natação que contava com a realização de seis etapas no estado de Santa Catarina. Atualmente a empresa organiza o IV Circuito Mercosul de Travessias, além de promover eventos voltados a atletas de outras modalidades como o Triathlon e possuir uma marca própria de roupas e acessórios esportivos comercializados em seus eventos.

A Travessias atua de forma virtual sob o domínio www.travessias.com, contando com 02 sócios proprietários que administram a rotina da empresa. Quando há a realização de um evento, a empresa conta com 40 colaboradores sendo as tarefas pré-determinadas no momento de seu planejamento.

O Plano de Marketing será desenvolvido a partir desta estrutura e terá como aspecto central de estudo a área de marketing no que se refere as estratégias mercadológicas da empresa.

Com eventos voltados à prática da natação em águas abertas, sendo precursora de um evento de grande porte desta natureza, a Travessias se viu ameaçada por eventos isolados que se propunham a oferecer um serviço similar ao seu, assim, potenciais empresas concorrentes tendem a aparecer, ameaçando seu negócio.

Além de empresas concorrentes, o número de clientes / atletas aumentou em 120% da temporada 2000/2001 para a temporada 2001/2002 em seu Circuito Mercosul de Travessias o que demonstra uma tendência de maior demanda de atletas em eventos “out door” em Santa Catarina. Há, ainda, a perspectiva da presença massiva de atletas de outros estados em eventos realizados prioritariamente em Santa Catarina como já acontece atualmente.

Aliado ao possível aumento da concorrência e da perspectiva de demanda massiva de atletas de fora do estado de Santa Catarina em eventos aqui realizados, tem-se o fato de Florianópolis possuir condições insulares ótimas para a realização de eventos de natureza esportiva relacionados à natação e ao triathlon o que pode ser comprovado pelo fato de uma prova de gabarito internacional (Prova de triathlon com a marca Ironman) ser realizada em Florianópolis e estar confirmada, sua realização, para os próximos três anos, o que assegura a perspectiva de novos eventos surgirem na ilha de Santa Catarina.

Assim, houve a percepção da necessidade da elaboração de um Plano de Marketing que identifique as variáveis do ambiente externo que atuam sobre a organização, analisando, assim, as oportunidades e ameaças as quais o negócio está sujeito.

Nesse contexto, o presente trabalho aborda em sua primeira parte o diagnóstico situacional do ambiente interno e externo, demonstrando oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa está inserida, analisando pontos fracos e fortes da organização. A segunda parte do trabalho compreende o prognóstico em que um plano de ações é elaborado com o intuito de guiar a organização na busca de seus objetivos pretendidos para que possa haver a redução de incertezas quanto às possibilidades de sucesso da empresa.

Este estudo mostra-se oportuno ao passo que a empresa foi uma das pioneiras nessa área de negócios e tal situação de conforto quanto à concorrência é agora ameaçada por empresas do próprio estado e de fora dele, o que poderia ocasionar uma perda de clientes / atletas para outros eventos deste estilo. Assim o Plano de Marketing mostra-se de grande valia para a organização.

2 OBJETIVOS

A determinação dos objetivos do estudo é de fundamental importância para a correta elaboração do mesmo, é a partir desses objetivos que o desenvolvimento da pesquisa será realizada.

2.1 Objetivo Geral

Elaborar um Plano de Marketing para a empresa organizadora de eventos esportivos Travessias, considerando-se o período entre Setembro de 2002 e Fevereiro de 2003.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar um diagnóstico interno e externo;
- Elaborar um prognóstico ressaltando as estratégias e as ações a serem implementadas;
- Analisar os resultados financeiros do processo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Planejamento

Entende-se por planejamento o ato de traçar um plano, programar, intencionar. No campo empresarial pode-se ir ainda mais longe, juntando a palavra estratégia que tem como conceito ensinar a traçar o plano. Planejar é essencial para o bom desempenho de uma empresa, é impossível prever o futuro, mas algumas estimativas podem ser realizadas objetivando minimizar os erros futuros na tomada rápida de decisão.

Nesse sentido Holanda (1975) define o planejamento como a aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar cursos de ação alternativos com vistas a tomada de decisão adequadas e racionais que sirvam de base para a ação futura.

Para Hampton (1992) o processo de desenvolver a estratégia é chamado de planejamento estratégico. É o planejamento mais básico e de maior alcance que os gerentes fazem para suas empresas.

Já Degen (1989) afirma que o objetivo da estratégia competitiva é conseguir vantagens competitivas em relação aos concorrentes, nos fatores de sucesso, ou seja, as forças que determinam a concorrência, controláveis pelo futuro empreendedor.

Planejar, portanto, significa definir um caminho a ser seguido e segui-lo. Porém uma estratégia de controle e flexibilidade deve ser adotada, o planejamento estratégico é um instrumento que serve de guia e caso ocorram inesperadas mudanças de cenário este deve ser adaptado, não sendo um rígido plano estratégico.

Dentro desse contexto Kotler (1992) afirma que as empresas excelentes sabem se adaptar e responder as constantes mudanças do mercado através da prática do planejamento estratégico. O autor define ainda planejamento estratégico como o processo de desenvolver e manter um ajuste

estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de sua oportunidade de mercado.

Através do planejamento estratégico, a empresa toma decisões hoje que dizem respeito a um futuro próximo, se precavendo assim, de possíveis situações que venham a interferir em seus resultados, podendo responder mais facilmente a tais situações.

Nesse contexto Chiavenato (1994) afirma que planejamento é um processo e este significa qualquer fenômeno que apresente uma mudança contínua no tempo ou qualquer operação que tenha certa continuidade ou sequência.

Ainda sobre as influências externas Hampton (1992) destaca que o bom planejamento é o que ajuda uma organização a adaptar-se às suas circunstâncias peculiares.

Um planejamento estratégico de uma organização abrange diversos fatores, como missão, objetivos, estratégias e um plano de ação para alocação de investimentos abrangendo toda a empresa.

Segundo (KOTLER E ARMSTRONG 1995, p. 19):

O planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de suas oportunidades de mercado. Conta com o desenvolvimento de uma missão clara para a empresa, definição dos objetivos, um bom *portfolio* de negócios e coordenação de estratégias funcionais.

Dessa forma o autor destaca a importância, no plano, da área de marketing, pois esta é a que possui maior contato com todos os ambientes da organização tanto ambiente interno quanto externo.

Neste sentido (HARRELL in KOTLER, 1992, p.65) destaca:

O administrador de marketing é a pessoa mais importante no processo de planejamento estratégico, orientando na definição da missão da empresa, analisando o ambiente, a concorrência e o negócio, estabelecendo objetivos, metas e estratégias e definindo o produto, o mercado, o sistema de distribuição e, finalmente, fixando padrões de qualidade para implementar as estratégias do negócio. O papel do administrador de marketing inclui também o desenvolvimento de programas e planos operacionais que devem fazer parte integrante do plano estratégico.

Em organizações de pequeno porte o planejamento estratégico e o plano de marketing estão ainda mais relacionados ao passo que o plano de marketing dá início ao planejamento estratégico.

De acordo com Cobra (1991), planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

A realização de um planejamento cria uma melhor estrutura para a tomada de decisões, além de se bem organizado e seguido por todos, possibilitar uma situação de conforto em relação à concorrência. Como afirma Loen (1971) com o planejamento lógico é possível se criar um novo produto, acrescentar uma linha de produção, desenvolver uma organização de pessoas qualificadas, ingressar num novo mercado, instalar um sistema novo, etc.

É importante que o planejamento seja uma tarefa contínua, seu controle deve ser realizado bem como seus objetivos reavaliados a cada mudança de cenário. Assim Chiavenato (1994) destaca a importância do planejamento afirmando que um plano é um curso predeterminado de ação sobre um período especificado de tempo e que representa uma resposta projetada a um ambiente antecipado, no sentido de alcançar um conjunto específico de objetivos adaptativos.

Portanto, pode-se dizer que planejamento estratégico é o conjunto de ações que orientam e reordenam negócios e produtos de uma organização com o intuito de alcançar lucro e crescimento caracterizando uma situação de conforto em relação à concorrência e a seu ambiente interno.

3.2 Marketing:

Marketing, segundo (KOTLER 1992, p. 2) é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtém aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores. O autor afirma ainda que um produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade. Neste contexto é possível notar que produtos são em sua maioria físicos, tais como automóveis, torradeiras, calçados, ovos, etc. Porém serviços, como um corte de cabelo ou um conserto também são considerados produtos, já que poderiam ser lançados no mercado e comercializados.

(KOTLER E ARMSTRONG 1995, p.14) assim definem marketing :

O marketing envolve descobrir o que o cliente quer, criar ou adaptar um produto que corresponda ao que o cliente deseja e, ao mesmo tempo, fazer com que a empresa produtora tenha lucro. Um marketing de sucesso implica ter o produto certo disponível na hora certa e no lugar certo, certificando-se de que o cliente esteja bem informado sobre o produto.

Já Godri (1997) cita a definição da American Marketing Association de 1985, que diz que marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. Segundo o autor, a definição revisada pressupõe que marketing envolve indivíduos dentro de uma organização que desenvolvem produtos e/ou serviços que satisfaçam os desejos e necessidades de consumidores nos mercados que estejam envolvidos no benefício mútuo tanto de vendedores quanto de compradores. Isto implica, que o marketing seja um processo que acontece antes que os produtos e serviços sejam produzidos e continua depois da venda.

Com uma visão mais voltada às pressões da concorrência, Ries e Ries (2000) afirmam que marketing é guerra... Para ter sucesso hoje em dia, uma empresa tem que ser orientada para o concorrente. Deve procurar seus pontos fortes e fracos e lançar contra eles seus ataques de marketing. Já Pozzi (1998) prefere uma visão mais abrangente: Marketing é tudo. Marketing não

é uma prática, é uma maneira de fazer negócios... Nos anos 90, marketing passa a ser uma expressão do caráter da empresa e necessariamente responsabilidade de todos os que pertencem à empresa.

A gerência de marketing inclui as atividades relativas à avaliação de oportunidades de mercado e de capacidades e recursos da empresa, posicionamento do produto, determinação do marketing mix e implementação e controle dos programas de marketing.

Uma definição atual e abrangente de marketing deve incluir o composto mercadológico. Como afirma Kotler (1998), o composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir sus objetivos de marketing no mercado – alvo.

É através do conhecimento do composto de marketing que uma organização pode definir melhor sua estratégia, conhecendo de maneira total o ambiente que a cerca.

O composto de marketing a ser explicado a seguir adota a teoria dos 4 P's – Produto, Preço, Praça e Promoção, desenvolvidos por Jerome McCarthy.

• **Produto**

Para Kotler (1992) o produto significa a definição de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado alvo. O autor afirma ainda, que o produto é algo que pode ser oferecido ao mercado para criar atenção, ser adorado, usado ou consumido, satisfazendo um desejo ou uma necessidade.

O produto é o primeiro fator a ser considerado, fatores como sua existência, sua natureza, seus atributos, desenhos e aparência devem ser cuidadosamente observados. Godri (1997) afirma que o produto ou serviço utilizado deve buscar a satisfação do consumidor. Para (KOTLER 1998. p. 98) A ferramenta mais básica do composto de marketing é o produto – A oferta tangível da empresa para o mercado.

O produto é a imagem maior de uma organização pois é nele que todo o esforço de seu processo produtivo é demonstrado e é nele que o consumidor tem um primeiro contato com a organização. Nesse contexto o produto deve agregar vários fatores que possam vir a caracterizar uma situação de vantagem competitiva, ou seja, desde uma embalagem atrativa até um cuidado com o lado social devem estar associados a imagem da empresa através de seu produto ou serviço.

- **Preço**

Um segundo fator que influencia fortemente o comportamento do consumidor é o preço. Para (GODRI 1997, p. 54) Preço é a valorização expressa em unidades monetárias, de um determinado bem ou serviço. O preço de um produto pela visão do consumidor não leva em consideração somente o valor em si do produto, mas também o preço dos concorrentes. Para a elaboração do preço, além da concorrência, a margem de lucro deve ser observada, bem, como a demanda e os custos fixos e variáveis.

Como forma de atrativo, o preço de um produto deve considerar as facilidades de pagamento, ou seja, a melhor forma de conciliar melhor preço com boas condições de pagamento, incluindo-se a idéia de que melhor preço não significa menor preço.

- **Praça**

O terceiro “P” no composto de marketing é praça, ou seja, os pontos de distribuição utilizados por uma organização. Praça, mais que o local de venda, é a conveniência de levar o produto em momento conveniente ao local em que o consumidor em potencial se encontra. Não se limitando apenas aos canais de venda, mas também a disponibilidade do produto para remessa bem como sua confiabilidade.

Segundo (KOTLER 1998, p. 98) Praça inclui as várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores alvo. Nesse contexto é de extrema importância conhecer os vários tipos de varejistas, atacadistas e empresas de distribuição física e saber como eles tomam suas decisões.

• **Promoção**

Inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seu produto junto a seu mercado – alvo. Para (GODRI 1997, p. 63) O composto promocional é a comunicação dos bens e serviços ao mercado, utilizando-se dos meios de divulgação, para lembrar, convencer e efetuar a venda.

Kotler (1992) cita os cinco integrantes do composto promocional:

- **Propaganda:** Qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de idéias ou serviços por um patrocinador identificado.
- **Marketing direto:** Uso de correio, telefone, e outras ferramentas de contato impessoal para comunicar ou solicitar resposta de consumidores ativos e potenciais específicos.
- **Promoção de vendas:** Incentivos em curto prazo para encorajar a experimentação ou compra de um produto ou serviço.
- **Relações públicas e publicidade:** Uma variedade de programas preparados para promover e / ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos individuais.
- **Venda pessoal** Interação face-a-face com um ou mais compradores potenciais com o portfólio de fazer vendas.

Em um mercado cada vez mais exigente e competitivo, ser lembrado pelo consumidor já é um fator de destaque perante a concorrência. Se utilizar deste “P” do marketing mix de uma maneira eficiente pode ser relevante e determinante para o sucesso de uma organização.

Nesse contexto, ainda, o autor afirma que as empresas vencedoras serão aquelas que podem atender às necessidades do consumidor de forma econômica e conveniente e com comunicação eficaz.

É a partir do marketing mix de uma organização que as ações de marketing serão definidas, ou seja, cada “P” deve ser analisado e estudado antes da tomada de uma decisão estratégica de marketing.

3.3 Plano estratégico de marketing

A função do planejamento na gestão estratégica de negócios fica cada vez mais clara em um mundo cada vez mais competitivo e diversificado nesta área. Assim, as ferramentas de marketing tornam-se cada vez mais necessárias às organizações que desejam crescer e realizar seus objetivos. Estratégia é o meio ou caminho escolhido para se atingir os objetivos propostos e está diretamente relacionada à escolha de alternativas para se atingir este objetivo planejado estrategicamente.

Um instrumento que possibilite a tomada de decisões a partir dos recursos disponíveis pela empresa realizando os objetivos almejados pela organização, se apresenta formalizando ações estratégicas para determinado empreendimento.

Oliveira (1993) afirma que através do planejamento estratégico a empresa espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes; conhecer usufruir as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas; eliminar ou adequar seus pontos fracos; conhecer e evitar as ameaças externas e ter um efeito plano de trabalho.

Ainda nesse sentido (COBRA 1991, p.145) destaca:

O Plano de Marketing é um conjunto de ações táticas de marketing que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa. Assume papel de integração de funções e recursos disponíveis com os objetivos da organização.

O Plano de Marketing é o documento administrativo mais importante para toda a equipe de Marketing, a partir do momento em que contenha os objetivos básicos e as principais ações estratégicas e táticas e sirva ainda de base para alocação de recursos para a sua execução. É a razão de ser de uma empresa, é para todos os esforços convergirão.

Um Plano de Marketing bem preparado pode trazer inúmeros benefícios para a empresa ao passo que ele identifica oportunidades de mercado, constituindo-se em uma fonte de informação e num parâmetro de desempenho da empresa.

Este documento busca manter a empresa ajustada ao mercado, levando em consideração as oportunidades e os pontos fortes desta. O plano de marketing é importante para a coordenação dos objetivos estratégicos e as ações táticas de marketing que serão necessárias para atingi-los.

O maior cuidado na elaboração de um plano estratégico de marketing é preocupação extrema com a sua precisão. Este deve estabelecer as premissas fundamentais para as decisões de marketing, levando em conta o ambiente em que a organização está inserida e os desafios do mercado em que a empresa atua.

O grande desafio do Plano de Marketing consiste em saber analisar os cenários ambientais e traçar direcionamentos estratégicos e táticos consistentes com os objetivos e recursos disponíveis na empresa.

Sua elaboração pode ser dividida em dois momentos distintos. O diagnóstico e o prognóstico.

No diagnóstico será efetuada uma análise a respeito da situação interna e externa, através da coleta de dados que possam ser úteis para o desenvolvimento do plano.

Na análise interna da empresa, faz-se um diagnóstico situacional desta, em que todos os aspectos relativos as suas atividades são levantados e estudados. Tal análise objetiva caracterizar os pontos fracos e fortes da organização. Assim Oliveira (1993) afirma que a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto – mercado.

Os pontos fortes e fracos de uma organização possuem a característica comum de serem variáveis internas e controláveis, ou seja, são aqueles fatores que interferem na organização a partir de suas próprias deficiências ou pontos fortes.

Na análise externa faz-se um diagnóstico dos fatores externos que podem interferir de alguma forma nas atividades da empresa.

Nesse Contexto Oliveira (1993) afirma que a análise externa tem como finalidade estudar a relação existente entre a empresa e o seu ambiente em termos de oportunidade e ameaças, bem como a sua atual posição produto mercado e, prospectiva quanto a sua posição produto mercado desejada no futuro.

A realização da análise externa deve levar em consideração aspectos econômicos, políticos, legais, sociais, tecnológicos, mercado, concorrência e outros para verificar aquilo que pode ser uma oportunidade ou aquilo que possa representar uma ameaça à organização. A análise externa identifica as diversas variáveis as quais a empresa está sujeita sem que possa ter controle sobre elas.

Para Kotler (1992) as ameaças são um desafio imposto por uma tendência desfavorável ou por um desdobramento do ambiente, capaz de provocar na ausência de uma ação específica de marketing o enfraquecimento da posição da empresa ou do ramo da indústria.

Com tal análise interna feita, identificados oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos o passo seguinte em um Plano de Marketing é a elaboração do prognóstico.

O prognóstico de um Plano de Marketing é o indicador de onde se quer chegar e como se quer chegar. Estabelecer uma missão é o primeiro passo a ser dado.

Para Oliveira (1993) a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Cobra (1991) afirma que a missão deve definir o negócio, ou seja, explicitar que necessidades devem ser supridas, em que mercado, com quais produtos e com qual tecnologia, de forma a repetir valores, crenças, desejos e aspirações dos responsáveis pela direção da organização, bem como seus públicos reivindicantes.

A missão funciona como um guia de longo prazo, ou seja, é o valor da empresa em que os colaboradores se espelharão para realizar suas tarefas, além de expor a razão de ser de uma organização.

Nesse sentido Kotler (1992) afirma que: A definição da missão da empresa deve incluir motivação, pois os empregados querem Ter o próprio trabalho reconhecido e útil aos outros.

Logo após a definição da missão, os objetivos e metas a serem alcançadas devem ser determinados.

Os objetivos variam de acordo com os reais interesses da organização no futuro, podem ser portanto, relacionados ao crescimento das vendas, aumento na fatia de mercado, inovação entre outros. Porém é comum que uma organização possua diversos objetivos devendo estes serem hierarquizados de acordo com sua importância ou necessidade.

Para Cobra (1991) os objetivos são a essência do Plano de Marketing, uma vez que tudo nasce e morre neles.

Buscando-se alcançar os objetivos e metas é importante adotar determinadas estratégias e definir o plano de ação concordantes com os objetivos propostos.

Segundo (WESTWOOD 1991, p.130):

As estratégias são os métodos escolhidos para se atingir objetivos específicos. Eles descrevem os meios para se atingir os objetivos no prazo de tempo exigido. Estratégia é a definição ampla de como o objetivo deve ser atingido, os passos da ação são as táticas e os planos de ação contém detalhes individuais, o momento de ocorrência dos mesmos e quem os executará.

Logo, a criação de estratégias buscando alcançar os objetivos e metas é um passo essencial e determinante em um Plano de Marketing.

O prognóstico é a etapa que segue. É nele que as oportunidades serão tomadas como fator de vantagem competitiva e os riscos serão minimizados. O plano de Marketing em si encontra sua essência no prognóstico, pois este possibilitará à organização planejar taticamente suas ações. O prognóstico se encerra com a implantação e controle permanente do plano, pois mudanças ambientais podem alterar o plano devendo este ser flexível a fim de alcançar os objetivos por ele propostos.

Nesse sentido é de extrema importância que todos os colaboradores tenham ciência do plano e acompanhem sua execução objetivando seu sucesso. Assim, Cobra (1991) afirma que o homem de desenvolvimento do produto, por exemplo, não pode dar sequência a seus projetos se ele não tem conhecimento do plano.

Cobra (1991) afirma ainda que o plano de marketing pode trazer inúmeros benefícios a uma organização. A otimização de recursos, o estabelecimento de responsabilidades e o planejamento de tarefas, a coordenação dos esforços e a identificação de oportunidades do mercado são algumas vantagens citadas por ele.

Ações de Planejamento são essenciais quando se fala em constituir um plano de marketing. Sem identificar oportunidades e ameaças e traçar metas a serem atingidas, uma organização tem chances menores de obter o sucesso almejado por todos no mundo dos negócios.

3.4 Análise Financeira

Em qualquer organização, a função financeira é parte essencial na tomada de decisões. Tal função visa assessorar a empresa como um todo lhe proporcionando os recursos monetários exigidos para que os objetivos da organização sejam atingidos.

Para Sanvicente (1997) a análise financeira em uma organização é a visualização do desempenho de suas funções até o presente momento. É a partir de uma análise bem detalhada que erros podem ser corrigidos e algumas distorções de investimento de capital podem ser planejadas novamente.

A análise das demonstrações financeiras visa relatar a partir das informações contábeis fornecidas pelas empresas, a posição econômico financeira atual, as causas que determinaram a evolução apresentada, e as tendências futuras.

Extraí a informação sobre a posição passada, presente e futura (projetada) de uma empresa.

Algumas demonstrações financeiras visam proporcionar uma melhor visão da situação da empresa em determinado momento, e oferecem informações importantes sobre as operações da empresa:

- Demonstração de Resultado do Exercício - Para Braga (1989) na DRE é evidenciada a formação do lucro ou prejuízo do exercício social, mediante a confrontação das receitas realizadas e das despesas incorridas. A receita é considerada realizada no momento em que ocorre a venda e transferência de um bem a outrem, ou a prestação de um serviço ou, ainda, a aquisição de um direito produzido por outro tipo de transação. Em qualquer dessas alternativas deve existir o compromisso de outra parte realizar um pagamento simultâneo ou futuro. As despesas incorridas para a obtenção dessas receitas devem ser contabilizadas no mesmo período. São consideradas como despesas do período em que ocorrerem aquelas que não puderem ser associadas às receitas do próprio exercício ou de exercícios futuros. A DRE tem como função demonstrar o lucro ou prejuízo de uma empresa durante um determinado período de tempo;
- ¶
- Balanço Patrimonial - mostra o passivo e o ativo de uma empresa em um determinado período de tempo. Para Sanvicente (1997) O balanço patrimonial é uma demonstração sintética dos elementos constituintes do patrimônio da empresa.

A análise de demonstrações contábeis, além de auxiliar na tomada de decisões, possui outros objetivos:

- ⇒ Avaliar a situação econômico-financeiro de uma empresa.
- ⇒ Avaliar a capacidade de liquidez de uma empresa.
- ⇒ Verificar a sua capacidade de solvência (se irá ou não falir)
- ⇒ Tomada de decisão de investimentos na empresa
- ⇒ Tomada de decisões em relação ou não a conceder créditos
- ⇒ Avaliar como a empresa está sendo administrada
- ⇒ Avaliar se a empresa é ou tende a ser lucrativa ou não
- ⇒ Tomada de decisão sobre o futuro da empresa

Com a análise destes demonstrativos financeiros, tem-se a extração de informações financeiras importantes tanto dentro da empresa quanto fora.

Alguns índices financeiros são ainda importantes para a análise da empresa em determinado período. Para Gitman (1997) os índices financeiros consistem em ferramentas de comparação e investigação das relações entre diferentes informações financeiras. Apesar de existirem vários tipos, o índice mais relevante na elaboração de um plano de marketing é o índice de rentabilidade Retorno sobre o Investimento. Segundo Cobra (1991) este índice mede a rentabilidade final obtida sobre todos os recursos investidos na empresa. Tal índice visa medir o quão eficiente a empresa usa seus ativos e administra suas operações. A análise desse índice junto com as demonstrações contábeis propicia um retrato da empresa em determinado momento.

O índice Retorno sobre o investimento pode ser assim calculado:

$$\text{RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO} = \text{Lucro Líquido } (:) \text{ Ativo Total}$$

Segundo Cobra (1991) este índice mede a rentabilidade das operações básicas da empresa em face dos recursos aplicados nessas operações. Para a análise financeira de um Plano de Marketing, o índice de Retorno sobre o Investimento é de extrema importância visto que

possibilita à organização sua condição atual e compara esta condição com uma condição desejada no futuro com as estratégias por este Plano elaboradas.

4 METODOLOGIA

4.1 Caracterização da pesquisa

A abordagem da presente pesquisa é fundamentalmente qualitativa, uma vez que toda ela foi baseada em informações provenientes dos indivíduos da organização em questão não havendo nenhum embasamento em dados numéricos.

Segundo Roeschel (1997) a pesquisa qualitativa é adequada quando se pretende propor algum plano, ou seja, um programa de metas, intervindo na situação. A pesquisa se baseia mais em indivíduos que se relacionam diretamente com o problema.

4.2 Delineamento da pesquisa

Existem várias classificações de tipos de pesquisa, sendo o critério utilizado seu diferencial. Vergara (1997) propõe dois tipos: quanto aos meios e quanto aos fins.

4.2.1 Quanto aos meios

A pesquisa qualitativa é documental e bibliográfica. O levantamento bibliográfico envolve a investigação em livros sobre o assunto, revistas especializadas, jornais e dissertações universitárias. O levantamento documental compreende os arquivos compostos de registros e informações valiosas que a empresa mantém.

A pesquisa qualitativa, aborda ainda, o levantamento de campo trabalhando com amostras de dimensões que permitem análises estatísticas, sem no entanto, haver preocupações com a representatividade, mas que permitem profundidade maior do que as dos levantamentos amostrais.

4.2.2 Quanto aos fins

Quanto aos fins, esta pesquisa, caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratória uma vez que permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. Para Triviños (1987) O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento, para em seguida planejar uma pesquisa descritiva. Em segundo momento, a pesquisa é descritiva conclusiva, segundo Triviños (1987) a pesquisa descritiva conclusiva pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

4.3 Técnica de coleta de dados

A coleta dos dados constitui uma forma importante de embasamento à análise de dados para a pesquisa, pois são estes que permitem uma avaliação concreta e específica da empresa, além de oferecer subsídios para um estudo aprofundado.

4.3.1 Tipos de dados

Os dados coletados e analisados nesta pesquisa são de fonte primária e secundária. Os dados primários objetivam atender às necessidades específicas do estudo em andamento e foram coletados através de entrevistas pessoais informais semi-estruturadas não-disfarçadas, com o sócio gerente da organização. Para Richardson (1989) fonte primária de dados é aquela que teve uma relação física direta com os fatos analisados. Se uma pessoa observa um fato, é considerada uma fonte primária.

Dados secundários, caracterizados como aqueles que já foram coletados, tabulados, e até mesmo analisados, foram obtidos por meio do cadastro de clientes da própria empresa, além de jornais, revistas e sites na *Internet*.

4.3.2 Instrumentos de coleta

A análise documental, tanto interna quanto externa, a pesquisa bibliográfica e a entrevista semi estruturada não disfarçada foram as principais formas de coleta de dados para o presente estudo

A análise documental constituiu na obtenção de dados julgados necessários a realização da pesquisa junto a documentos internos. Bem como, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, buscando um melhor embasamento para o estudo em questão.

A entrevista semi estruturada foi ainda utilizada, objetivando, através da conversação, obter dados relevantes ao estudo.

4.4 Técnica de análise de dados

O tratamento dos dados é de forma qualitativa, ou seja, sem o emprego de técnicas estatísticas, porém acompanhado de quadros e figuras com fatores de caracterização derivados de dados ou informações coletadas.

5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DO AMBIENTE INTERNO

Para Oliveira (1993) a análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto – mercado.

5.1 A empresa

A empresa virtual organizadora de eventos esportivos Travessias, <http://www.travessias.com>, surgiu em 1999 com a organização do I Circuito Mercosul de Travessias, evento que compreendia cinco etapas em locais diferentes de travessias em águas abertas para nadadores.

Seu surgimento se deu a partir do conhecimento prévio de um de seus sócios – Marcos Pinheiro – na organização de eventos desta natureza. O mesmo já havia organizado travessias em Portobelo e Garopaba e, devido ao sucesso alcançado em tais provas, e com a escassez de eventos deste estilo em Santa Catarina decidiu criar o I Circuito Mercosul de Travessias, após quatro meses de estudos, impulsionador da empresa virtual Travessias.

Como atividade principal, a empresa tem a organização do Circuito Mercosul de Travessias, evento que atinge um número maior de participantes a cada ano, além da organização de outros eventos esportivos voltados a esportes “outdoor”, sendo a natação em águas abertas seu foco principal. Fast Travessia, desafio de natação nas ondas, entre outros, são alguns eventos já realizados pela Travessias, uma empresa que organiza seus próprios eventos.

Atualmente a empresa conta com mais de 40 colaboradores que são acionados quando há a realização de um evento, atuando em Santa Catarina e em algumas cidades do Paraná. Dois são os sócios: Marcos e Léia Pinheiro que administram a Travessias em sua rotina. Três são os patrocinadores que apoiam a empresa em seu maior evento (Circuito Mercosul de Travessias), número que deve ser aumentado para o Circuito de 2002/2003.

A empresa está situada na Rua Rita Lourenço da Silveira, 588, no bairro Lagoa da Conceição, em Florianópolis, Santa Catarina. O endereço é a localização da casa dos sócios, sendo a sede da organização um espaço próprio para suas atividades em uma sala isolada que conta com os equipamentos necessários para sua administração: Um computador, aparelho telefônico e de fax e acesso à internet através de um processador de alta capacidade ADSL. Todo o material utilizado em seus eventos (caiaques, tendas de lona, bóias de marcação, mesas, cadeiras, podium, palanque, entre outros.) é de propriedade da empresa e é devidamente guardado nas dependências da organização.

5.2 Missão

A empresa não possui uma missão formalizada. Entretanto, algumas diretrizes sob as quais a empresa se orienta foram verificadas, dentre as quais se destacam a procura para oferecer produtos / serviços de qualidade, com o objetivo de atender as necessidades e satisfações dos clientes, proporcionando o retorno financeiro para a empresa.

5.3 Objetivos e metas

Aumentar a lucratividade em 40% para o período entre Setembro de 2002 e Fevereiro de 2003 em relação ao mesmo período de ano anterior.

5.4 Estratégias atuais

Oferecer um evento que proporcione uma satisfação ao atleta / cliente, tanto no sentido de qualidade do serviço (estrutura do evento), e qualidade do evento em si (de acordo com adequações do esporte em questão). A questão segurança é ainda abordada como fundamental na realização de um evento, bem como, o bem estar das pessoas envolvidas no evento, ou seja, além de atletas e do pessoal organizador, familiares ou pessoas próximas aos participantes do evento.

5.5 Análise do faturamento

A análise das vendas e do lucro por período específico e a sua totalidade são de fundamental importância visto que permitem a elaboração de alguns indicadores de desempenho.

Neste sentido, com o objetivo de fornecer uma base concreta ao diagnóstico do ambiente interno da empresa, sua análise de lucratividade será realizada. Tal valor pode ser obtido tendo-se como base as receitas com eventos, ativos e patrimônio líquido.

O faturamento da Travessias nos anos de 1999, 2000 e 2001 são detalhados a seguir, como mostra a tabela, considerando-se o exercício do período.

Tabela 1: Faturamento total por período / evento

Período	Faturamento (R\$)	Custo (R\$)	Lucro (R\$)
1999*	13.090,00	10.000,00	0,00
2000*	28.815,00	24.000,00	1.000,00
2001*	75.600,00	60.630,00	2.970,00

* Período considerado: Outubro à Abril – referente à extensão do Circ. Merc. De Travessias

O faturamento do Circuito Mercosul de Travessias vem da receita das inscrições dos clientes / atletas a cada etapa, bem como do apoio de seus patrocinadores. Seus custos são demonstrados a seguir:

Tabela 2: Custo total (2001)

Produto	Custo unitário (R\$)	Total / Etapa	Total / Circuito
750 camisetas	5,00	3.750,00	22.500,00
750 toucas	2,50	1.875,00	11.250,00
Troféus		1.450,00	8.700,00
570 Medalhas de participação	1,55	880,00	5.280,00
Som		500,00	3.000,00
Frutas		250,00	1.500,00
Água	0,50	400,00	2.400,00
Material gráfico		1.000,00	6.000,00
Total (R\$)		10.105,00	60.630,00

Os custos anteriormente demonstrados correspondem ao necessário para a realização de cada etapa do circuito. Para os anos de 1999 e 2000, os custos foram proporcionais ao número de atletas inscritos, porém houve um aumento no faturamento e na lucratividade devido ao aumento no número de inscritos e incremento de patrocinadores que passou de um em 1999 e 2000 para três em 2001. Os recursos com patrocinadores correspondem a 15% do faturamento total.

Os colaboradores recebem ainda seu pagamento a cada etapa, entretanto tal valor varia de acordo com a demanda de atletas por etapa. Tal pagamento, junto com os gastos com telefone, internet, fax, luz, água e combustível constituem as despesas operacionais, demonstradas a seguir, e que variam a cada mês. Nos meses em que não ocorrem etapas do Circuito, as despesas administrativas limitam-se aos gastos com telefone, água, luz e combustível, sendo que este último varia de acordo com a necessidade da empresa e os demais são estáveis durante o ano.

Mes	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Desp	1.500	1.500	1.500	460,00	456,00	456,00	456,00	456,00	456,00	1.500	1.500	1.760

Figura 01: Despesa mensal da Travessias em reais em 2001

Tais despesas administrativas, nos meses em que não há a realização de evento, podem ser assim discriminadas: despesa com energia 50% do total mensal, despesa com água 15% do total e despesa com combustível 35% do total mensal.

As despesas maiores nos meses de Outubro a março correspondem as maiores despesas com a realização das etapas do Circuito Mercosul de Travessias. Nesses meses incluem-se as despesas com pessoal, transporte até outra cidade com aluguel de ônibus e alimentação, além das despesas mensais fixas com Internet, telefone, luz, água, combustível e material de informática. A despesa de R\$ 1.760,00 no mês de Dezembro é referente as despesas da prova e ao pagamento anual do domínio nacional e internacional na Internet Travessias.com.br e Travessias.com.

O faturamento crescente (120% de 1999 para 2000 e 162% de 2000 para 2001) se deve ao fato de que houve um aumento progressivo no número de participantes no Circuito Mercosul de Travessias, principal fonte de receitas da organização, como mostra a figura a seguir:

ANO	NÚMERO DE INSCRITOS
1999 – I Circ. Mercosul de Travessias	770
2000 – II Circ. Mercosul de Travessias	1695
2001 – III Circ. Mercosul de Travessias	3815

Figura 02: Evolução no número de participantes no Circuito Mercosul de Travessias (I, II e III)

A evolução no número de inscritos justifica o crescimento dos custos, porém, os aumentos do faturamento e do lucro, podem ser explicados a partir do momento em que todo o equipamento necessário para a realização dos eventos foi adquirido durante a realização do I Circuito em 1999, além de o número de patrocinadores ser reduzido em tal período. O aumento no número de atletas, bem como o incremento no número de patrocinadores trouxe também uma maior captação de recursos para a realização destes eventos.

Com o faturamento dos períodos apurados, cabe a análise de um índice financeiro que demonstre o desempenho das operações da empresa, o retorno sobre o investimento – ROI. Segundo Cobra (1991) este índice mede a rentabilidade final obtida sobre todos os recursos investidos na empresa. Para o cálculo deste, será considerando o faturamento dos exercícios de 1999, 2000 e 2001. Para tal, é necessário apurar o valor monetário do ativo total da empresa, como sugere a fórmula a seguir:

$$\text{ROI} = \text{Lucro Líquido do Exercício (:) Ativo Total}$$

De acordo com as informações apuradas junto à organização, temos o balanço patrimonial dos períodos de 2001, 2000 e 1999 bem como as Demonstrações dos Resultados dos Exercícios, indispensáveis para o cálculo do índice financeiro ROI nos três períodos:

O Balanço Patrimonial segundo Ross (1995) é um instantâneo do valor contábil da empresa numa certa data. Como se a empresa tivesse ficado momentaneamente imóvel.

Já para Braga (1989) no Balaço Patrimonial de uma organização encontram-se representados os saldos de todas as contas que integram o patrimônio da empresa em uma determinada data. No

Balço Patrimonial aparecem os valores de todos os bens e direitos que formam o ativo da empresa, de todos as dívidas e compromissos a pagar que constituem o seu passivo, e o total dos recursos pertencentes aos proprietários, denominado Patrimônio Líquido.

O Balço Patrimonial da empresa Travessias apresenta a seguinte situação:

Tabela 3: Balço Patrimonial da Travessias em abril de 2002*

ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
Caixa	800,00		
ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO		PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	
ATIVO PERMANENTE		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Máquinas e equipamentos	5.400,00	Capital realizado	8.300,00
Móveis e utensílios	2.100,00		
ATIVO TOTAL	8.300,00	PASSIVO TOTAL + PL	8.300,00

*Considerando a duração do Circuito: Outubro à Março

A conta máquinas e equipamentos é proveniente dos seguintes bens da empresa:

- 02 Tendas de Lona: R\$ 400,00
- 04 Bóias de Marcação: R\$ 2.800,00
- 02 Caiaques: R\$ 1.000,00
- 01 Podium: R\$ 300,00
- Lona de Divulgação de Patrocinadores: R\$ 900,00

Já a conta Móveis e utensílios é proveniente dos móveis da sede da organização, sendo o computador o item de maior valor, seguido do aparelho de fax e do equipamento ADSL para Internet.

A empresa não possui nenhuma conta que caracterize uma situação de passivo, visto que todos os seus compromissos são saldados no momento em que são firmados. Na conta patrimônio líquido, nenhuma conta foi caracterizada também. Todo o lucro é retirado pelos sócios e os investimentos feitos pela organização são todos em material e equipamentos, creditados na conta ativo.

A próxima demonstração financeira exposta é a demonstração dos resultados do exercício. Para Braga (1989) na DRE é evidenciada a formação do lucro ou prejuízo do exercício social, mediante a confrontação das receitas realizadas e das despesas incorridas.

A receita é considerada realizada no momento em que ocorre a venda e transferência de um bem a outrem, ou a prestação de um serviço, ou ainda, a aquisição de um direito produzido por outro tipo de transação.

As despesas incorridas para a obtenção dessas receitas devem ser contabilizadas no mesmo período. São consideradas como despesas do período em que ocorrem aquelas que não puderem ser associadas às receitas do próprio exercício ou de exercícios futuros.

Tabela 4: Demonstração do Resultado do Exercício da Travessias – Período: 2001

1	Receita de Vendas	75.600,00	
2	Custo dos Produtos Vendidos	60.630,00	
3	Lucro Operacional Bruto		14.970,00
4	Despesas Operacionais		
4.1	Despesas administrativas	12.000,00	
4.1.1	Total Despesas Operacionais		12.000,00
5.	Lucro Líquido do Exercício		2.970,00

As contas Receita de Vendas e Custo dos Produtos Vendidos são explicadas de acordo com as Tabelas 01 e 02. As despesas administrativas correspondem as despesas com o pagamento de pessoal nas seis etapas, sendo pago R\$ 50,00 para cada um dos 40 colaboradores em cada etapa. Totalizando R\$ 12.000,00 para o período considerado.

Com base em tais demonstrações torna-se possível o cálculo do índice financeiro ROI, índice que informa sobre a remuneração propiciada aos recursos investidos na empresa durante certo período.

Ativo total: 8.300,00

Lucro líquido: 1.200,00

ROI = 2.970,00 (:) 8.300,00 = 0,35 ou **35%**

Para Gitman (1997) o retorno sobre um investimento é medido com o total de ganhos ou prejuízos dos proprietários decorrentes de um investimento durante um determinado período de tempo.

Tabela 5: Balanço Patrimonial da Travessias em abril de 2001*

ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
Caixa	500,00		
ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO		PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	
ATIVO PERMANENTE		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Máquinas e equipamentos	5.200,00	Capital realizado	7.600,00
Móveis e utensílios	1.900,00		
ATIVO TOTAL	7.600,00	PASSIVO TOTAL + PL	7.600,00

*Considerando a duração do Circuito: Outubro à Março

A redução em R\$ 200,00 na conta Máquinas e equipamentos deve-se ao fato de que no ano de 2001 foi adquirida mais uma tenda de lona. E a redução de R\$ 200,00 na conta Móveis e Utensílios é decorrente da aquisição de equipamentos de informática no ano de 2001.

Os valores demonstrados na DRE a seguir são todos proporcionais ao número de atletas do Circuito Mercosul do ano em questão, ou seja, houve um incremento no número de participantes, o que possibilitou uma alavancagem da organização do ano de 2000 para o ano de 2001.

Tabela 6: Demonstração do Resultado do Exercício da Travessias – Período: 2000

5 Receita de Vendas	28.815,00	
6 Custo dos Produtos Vendidos	24.000,00	
7 Lucro Operacional Bruto		4.815,00
8 Despesas Operacionais		
8.1 Despesas administrativas	3.815,00	
8.1.1 Total Despesas Operacionais		3,815,00
5. Lucro Líquido do Exercício		1.000,00

ROI : 1.000,00 (:) 7.600,00 = 0,13 ou 13%

Tabela 7: Balanço Patrimonial da Travessias em abril de 2000*

ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
Caixa	100,00		
ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO		PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	
ATIVO PERMANENTE		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Máquinas e equipamentos	5.000,00	Capital realizado	6.600,00
Móveis e utensílios	1.500,00		
ATIVO TOTAL	6.600,00	PASSIVO TOTAL + PL	6.600,00

*Considerando a duração do Circuito: Outubro à Março

Tabela 8: Demonstração do Resultado do Exercício da Travessias – Período: 1999

9 Receita de Vendas	13.090,00	
10 Custo dos Produtos Vendidos	10.000,00	
11 Lucro Operacional Bruto		3.090,00
12 Despesas Operacionais		
12.1 Despesas administrativas	3.090,00	
12.1.1 Total Despesas Operacionais		3.090,00
5. Lucro Líquido do Exercício		0,00

ROI : 0,00 (:) 6.600,00 = 0%

Análise Comparativa:

Considerando o índice em questão, retorno sobre o investimento, pode-se afirmar que a empresa não obteve um retorno em seu primeiro exercício em face dos recursos aplicados, o que é altamente insatisfatório para uma gestão financeira. Em seu segundo exercício, o índice de retorno sobre o investimento de **13%** demonstra uma melhora em seu desempenho, porém ainda não corresponde a um índice satisfatório. Para o exercício de 2001, o índice atingiu **35%** o que demonstra um crescimento considerável em relação aos anos anteriores, não obtendo, entretanto, um desempenho ótimo.

5.6 Análise do composto de marketing

Como afirma (Kotler 1998), o composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo. Nesse sentido, o composto de marketing da empresa Travessias será a seguir analisado.

5.6.1 Produto

O produto oferecido pela Travessias são eventos esportivos voltados a esportes “outdoor”, prioritariamente a natação em águas abertas. Por ser a principal fonte de receitas da organização e o único evento realizado pela empresa no ano de 2001, cabe aqui a explanação do produto Circuito Mercosul de Travessias. A explanação deste evento possibilita a identificação do produto Travessias, uma vez que seus eventos seguem o mesmo roteiro.

O Circuito realiza-se em um período de seis a sete meses (Outubro à Março/Abril por motivo de ser a época ideal à prática da natação em águas abertas, verão) e compreende de cinco a sete etapas, em locais previamente determinados e anunciados, de travessias em águas abertas, como mostra a figura 03. Os participantes dividem-se em categorias, de acordo com a sua idade, e por equipe. O objetivo final é alcançar o maior número de pontos em todas as etapas do circuito de acordo com a pontuação regulamentar do circuito. A figura 04 mostra as categorias do Circuito.

Etapa / Local	I Circuito - 1999	II Circuito - 2000	III Circuito - 2001
	Bombinhas	Lagoa do Peri	Lagoa do Peri
	Ilha do Francês	Bombinhas	Bombinhas
	Garopaba	Ilha do Francês	Volta a Ilha de Anhatomirim
	Lagoa da Serra	Volta a Ilha de Anhatomirim	Ilha do Mel
	Lagoa do Peri	Unipraias	Nossa Itapoá
	-	-	Praia do Forte
	-	-	Unipraias

Figura 03: Etapas do Circuito Mercosul de Travessias

Categoria	Idade
Sardinha	11 a 13 anos
Peixe Voador	14 a 16 anos
Robalo	17 a 19 anos
Anchova	20 a 24 anos
Tainha	25 a 29 anos
Paru	30 a 34 anos
Marimbau	35 a 39 anos
Namorado	40 a 44 anos
Parati	45 a 49 anos
Bonito	50 a 54 anos
Badejo	55 a 59 anos
Peixe espada	60 a 64 anos
Sargo	65 a 69 anos
Garoupa	70 +
Pampo	PPNE*

* Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais

Figura 04: Categorias por idade do Circuito Mercosul de Travessias

A competição por equipes é de maneira indireta, ou seja, os atletas de cada equipe ou academia, somam seus pontos individualmente e no final do Circuito a equipe que obtiver o maior número de pontos, de acordo com o desempenho de cada atleta em cada etapa, é a campeã.

A pontuação é dada de acordo com a colocação do atleta na etapa. A figura 05 ilustra a pontuação do Circuito para cada etapa. Para quem concluir a prova, há ainda, um bônus de dois pontos.

Posição	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º	13º
Pontos	20	16	14	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3

Figura 05: Pontuação

A premiação é feita na própria etapa, com troféus para os cinco primeiros de cada categoria e a premiação do Circuito segue o mesmo critério sendo realizada na data da última etapa do Circuito junto com algum evento comemorativo.

Cada etapa anunciada possui o seu local de largada e chegada determinados anteriormente. Os atletas devem seguir os horários e estar no local de concentração de acordo com o regulamento do evento. Para o início da prova, é necessário ainda que os atletas retirem o seu kit, cada kit compreende uma touca para natação, de uso obrigatório na competição, e uma camiseta do evento.

Os eventos realizados pela Travessias contam com todos os requisitos necessários à segurança dos atletas. Caiaques e barcos acompanham os atletas durante a realização da prova de natação, além de haver a presença de médicos e ambulância no local do evento. O evento só é realizado quando há a liberação, o conhecimento e o apoio do corpo de bombeiros do local em questão. O número de atletas é ainda limitado a 700 por razões de segurança, e a balneabilidade do local, é ainda, verificada.

A cada novo circuito são incluídas duas etapas em locais inéditos, escolhidos pelos próprios atletas.

5.6.2 Preço

Os preços aplicados pela Travessias levam em consideração os custos envolvidos na realização de cada evento especificamente. Porém a empresa cria condições especiais de pagamento para seus atletas. Para o Circuito Mercosul de Travessias, por exemplo, existem os passaportes, pacote criado pela empresa que oferece um desconto especial para quem se inscrever em todas as etapas do Circuito até uma data antecedente ao evento em alguns meses. Para o IV Circuito Mercosul de Travessias, a empresa está oferecendo o quarto passaporte, sendo que a oportunidade de pagamento para os três passaportes anteriores já foi encerrada. A medida que é criado um passaporte o desconto em questão é reduzido, visto que houveram oportunidades anteriores de pagamento. A figura a seguir ilustra os preços aplicados pela empresa para este evento.

PASSAPORTE	PREÇO (R\$)	DATA
Nº 1	72,00	30/04/2002
Nº 2	78,00	30/05/2002
Nº 3	84,00	30/06/2002
Nº 4	90,00	30/07/2002

Figura 06: Condições de pagamento - passaporte

Para o pagamento de etapas isoladas, os 400 primeiros pagam R\$ 17,00 e os restantes, limitando-se a 300 atletas mais (700 no total máximo) pagam R\$ 22,00.

Para atletas de fora da cidade onde o evento é realizado, a empresa oferece pacotes promocionais que incluem hospedagem e inscrição no evento, o preço varia de acordo com o hotel ou pousada com o qual o acordo foi firmado.

5.6.3 Ponto de distribuição

O ponto de distribuição da Travessias varia de acordo com o evento. Seus eventos são realizados em Santa Catarina, em sua maioria, e no Paraná.

5.6.4 Composto promocional

A divulgação da empresa é, primordialmente, o endereço eletrônico da organização: <http://www.travessias.com>. Além de sites mantidos pela organização que redirecionam a página para o endereço eletrônico acima citado: <http://www.travessias.com.br> e <http://www.aguasabertas.com.br>. Tal site contém todas as informações da organização e seus eventos.

Outra maneira utilizada pela organização é estampa da marca Travessias nas camisetas distribuídas aos atletas nas competições. Tal estampa demonstra o endereço eletrônico da

empresa o que possibilita um aumento no número de visitas no site da empresa. A figura 07 mostra um exemplo de estampa utilizada nas camisetas distribuídas em eventos Travessias.

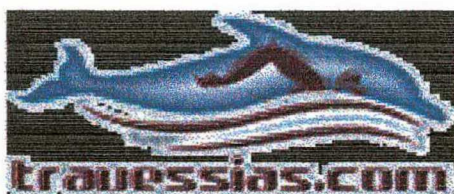


Figura 07: Estampa de um produto Travessias

A constante comunicação com os atletas através de endereço eletrônico (Anexo 01) é outra forma utilizada pela Travessias de promover seu site visto que em tais correspondências eletrônicas enviadas pela empresa há geralmente o anúncio de uma novidade no site da Travessias.

Os cartazes que divulgavam seus eventos em academias de natação foram abolidos visto que houve um crescimento excessivo no número de participantes em seus eventos e há uma limitação técnica no número de atletas por motivos de segurança.

5.7 Pontos fortes e fracos

Para a identificação dos pontos fortes e fracos foram desenvolvidos os seguintes pesos:

1 – Muito fraco 2 – Fraco 3 – Médio 4 – Forte 5 – Muito forte

Pontos Fortes/Fracos	Travessias
Reputação da empresa	5
Participação de mercado	5
Qualidade do serviço	5
Contato com o cliente/atleta	5
Preço	4
Promoção	2
Locais da realização de eventos	5
Disponibilidade de capital	3
Estabilidade financeira	2
Estrutura dos eventos e Instalações	4
Visão de liderança	5
Dedicação dos colaboradores	5
Flexibilidade	3

Figura 08: Pontos fortes e fracos

A empresa possui como pontos fortes, além de sua imagem associada à qualidade, segurança e ambiente familiar, uma política de manutenção de clientes / atletas, que envolve a constante comunicação com os mesmos, anunciando novidades e oferecendo brindes em determinadas promoções, como o “quiz” por exemplo, em que os três primeiros que responderem certo determinada pergunta ganham um adesivo Travessias. Porém, seus pontos fracos estão intimamente relacionados à insatisfatória gestão financeira de seus recursos. Por realizar um ou poucos eventos durante um ano, a Travessias acaba não administrando seus recursos de maneira eficiente. Durante o evento, que geralmente é realizado no final do ano e início do ano seguinte por motivo de ser o período em que o clima é propício, a empresa recebe uma demanda alta de recursos, tanto das inscrições como dos patrocinadores, porém não há um cuidado em aplicar esse dinheiro de maneira que propicie uma situação de conforto financeiro no período restante do ano.

6. ANÁLISE SITUACIONAL DO AMBIENTE EXTERNO

Para Oliveira (1993) a análise externa tem como finalidade estudar a relação existente entre a empresa e o seu ambiente em termos de oportunidade e ameaças, bem como a sua atual posição produto mercado e, prospectiva quanto a sua posição produto mercado desejada no futuro.

6.1 Análise dos fatores ambientais

Na primeira etapa da análise do ambiente externo, serão feitas algumas estimativas e previsões para período entre Setembro de 2002 e Fevereiro de 2003, período abrangido pelo plano de marketing, sobre o mercado, considerando os aspectos econômicos, políticos e legais e sociais.

As previsões a seguir demonstrarão tendências conjunturais e seus respectivos reflexos na organização em questão.

ASPECTOS POLÍTICOS E LEGAIS	IMPACTO
Com a incerteza da sucessão presidencial algumas políticas podem ser modificadas.	Cenário econômico pode apresentar mudanças significativas.
Maior atenção ao esporte com a criação de leis profissionalizantes.	Busca crescente por eventos de natureza esportiva, bem como atividades físicas.

Figura 09: Aspectos políticos e legais

ASPECTOS SOCIAIS	IMPACTO
Busca constante por uma forma física saudável.	Maior atenção ao esporte como meio de se manter em forma.
Aumento no número de praticantes de esportes "out door".	Incremento de participantes e maior atenção de patrocinadores.
Maior atenção a questões ecológicas.	Valorização dos eventos esportivos "out door".

Figura 10: Aspectos Sociais

ASPECTOS ECONÔMICOS	IMPACTO
Aumento de 2% no PIB em relação ao ano anterior	Com tal perspectiva, ocorrerá um pequeno alavancamento da economia, fato importante para o futuro da empresa nas questões de número de participantes, parceiros patrocinadores e incremento dos eventos.
Espera-se um aumento de 2% da renda média real da população	Apesar de pequeno, este aumento pode representar um ganho para a empresa no sentido de maiores investimentos em esporte e lazer por parte da população.
O bcb estima que a inflação continuará na faixa de 5% a.a para 2002 e 4% para 2003.	Manutenção de custos, possibilitando um maior planejamento das atividades da empresa.
Para o setor de eventos, esportes, e lazer, espera-se um aumento na demanda de eventos e no Estado em aproximadamente 10%.	Representa um potencial maior da empresa em expor sua marca em outros eventos, bem como um número maior de participantes em seus eventos, além do incremento dos mesmos.
Redução de 0,5% na taxa de juros.	Vantagem na opção de financiamento a longo prazo. Maior risco do crescimento da inflação.
Disparidade cambial em relação à moeda americana.	Mercado internacional comprometido. Produtos indexados em dólar sofrem aumentos sucessivos. Inflação crescente.

Figura 11: Aspectos econômicos

As tendências conjunturais, de uma maneira geral, demonstram um cenário favorável ao crescimento da empresa, porém, alguns aspectos devem ser observados e analisados em um planejamento da organização. Um possível aumento na inflação para os próximos anos e a disparidade cambial em relação à moeda americana pode prejudicar os investimentos de patrocinadores e diminuir o número de participantes em seus eventos.

6.2 Análise do mercado

A análise do mercado permite à empresa a identificação exata de seu público alvo, bem como o conhecimento de seus concorrentes e de aspectos relevantes do mercado em que ela está inserida.

6.2.1 Perfil dos Clientes

Para a identificação do perfil dos clientes foram analisados os clientes / atletas participantes das provas do III Circuito Mercosul de Travessias cadastrados pela empresa, objetivando identificar o público – alvo da Travessias.

6.2.1.1 Faixa Etária

Dos clientes / atletas participantes do III Circuito Mercosul de Travessias, 63% possuem idade entre 20 e 44 anos. Em uma análise mais abrangente, 87% possuem idade entre 14 e 49 anos. Mesmo sendo uma competição, o ambiente do evento que a empresa proporciona, estimula a participação de atletas de todas as idades entre 11 e 70 anos. O percentual de crianças, adolescentes e idosos cresce a cada circuito. 21% dos competidores possuem idade entre 11 e 19 anos e 9% idade entre 50 e 70 anos.

6.2.1.2 Sexo

A figura a seguir demonstra a distribuição dos clientes / atletas por sexo:

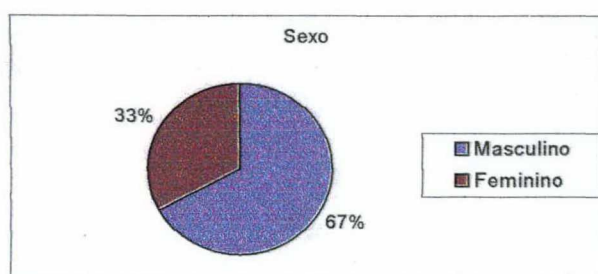


Figura 12: Sexo

Nota-se uma predominância de clientes do sexo masculino com 67% do total.

6.2.1.3 Local de residência:

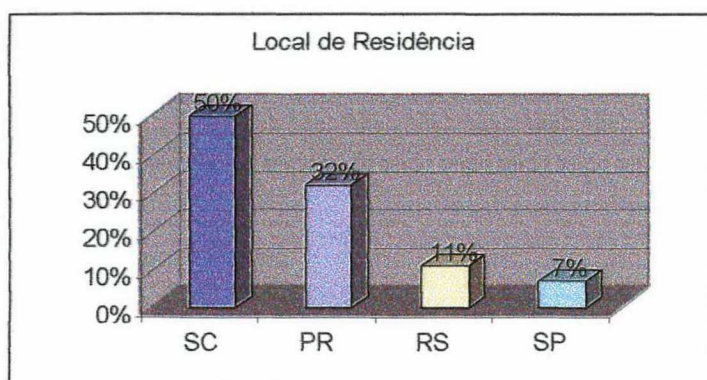


Figura 13: Local de residência

Os clientes / atletas da empresa em questão residem em sua maioria em Santa Catarina. Paraná é o segundo local de maior demanda de clientes, seguido por Rio Grande do Sul e São Paulo. Em seus eventos é possível encontrar ainda atletas de Mato Grosso e até de fora do Brasil, como Uruguai, por exemplo.

6.2.1.4 Renda e Grau de Instrução

O cadastro de clientes não permite identificar a renda e o grau de instrução dos mesmos, porém, por observação em seus eventos, nota-se que os participantes se enquadram entre as classes A e B. Os eventos realizados pela organização requerem um certo grau de treinamento físico, o que exige, muitas vezes, uma prática desportiva em academias particulares.

Quanto ao grau de instrução, os clientes possuem em sua maioria, de acordo com a faixa etária predominante e a renda, ensino médio completo seguido por superior completo.

Com tais dados analisados, constatou-se que o público alvo da Travessias é composto por pessoas com idade entre 14 e 49 anos, do sexo masculino, residentes prioritariamente em Santa Catarina, pertencentes as classes A e B e com um grau médio completo de instrução.

6.3 Aspectos quantitativos

O mercado de eventos esportivos em Santa Catarina vem crescendo a cada ano. As condições insulares de Florianópolis atraem cada vez mais empresas desse ramo e encorajam a realização de novos eventos esportivos “out door” ligados s natureza, o que resulta em um aumento da concorrência, ocorrendo conseqüentemente, eventos mais qualificados e cada vez mais profissionalmente organizados. Núbio de Almeida, diretor geral da etapa brasileira da prova internacional de triathlon, Ironman Brazil, afirma que a cidade de Florianópolis sempre apoiou o esporte e possui características perfeitas para a realização do Ironman. Esta prova terá sua realização em Florianópolis até 2005, conforme contrato firmado entre a prefeitura e a Latin Sports, empresa Brasiliense organizadora deste evento.

Além das características ímpares, Florianópolis conta com o apoio da Prefeitura Municipal para a realização de eventos dessa natureza, bem como o estado de Santa Catarina com o apoio de seu Governo.

A profissionalização de eventos esportivos ligados à natação em águas abertas é crescente. Criada há 24 anos, a Federação Aquática de Santa Catarina, vinculada a um órgão maior a Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos conta agora com uma diretoria que oferece maiores oportunidades a eventos ligados à natação em águas abertas. Com uma nova visão, a natação em águas abertas passa a ter um maior apoio e incentivo oficial capaz de buscar maiores recursos para a organização de eventos desta natureza. Segundo Carlos Camargo, Responsável Técnico da Federação Aquática de Santa Catarina, a FASC pretende aumentar a importância deste esporte durante esta gestão, que tomou posse em Fevereiro de 2001. Para Carlos, a grande alavanca deste esporte seria a aprovação de sua entrada nas olimpíadas. Para Atenas 2004 não há mais tempo hábil, porém espera-se que a Federação Internacional de Natação – FINA aprove tal idéia em um futuro próximo. Ocorrem atualmente algumas provas desta modalidade durante o campeonato mundial de desportes aquáticos.

No estado de Santa Catarina nota-se o aumento no número de eventos também em cidades do interior. Criciúma possui uma travessia em águas abertas já em sua terceira edição, em São

Francisco do Sul outra travessia é realizada anualmente, além das travessias consideradas tradicionais como a travessia internacional da Lagoa da Conceição, em Florianópolis.

De acordo com Governo do Estado, para o fim do ano de 2002 e início de 2003 espera-se um aumento em eventos dessa natureza em 10% em relação ao ano anterior conforme mostra a figura 11.

6.4 Concorrência

Quanto a concorrência, foram analisados os mesmos critérios de organização da Travessias, ou seja, as empresas que atuam na mesma região e realizam a mesma atividade, organização de eventos esportivos “out door” ligados prioritariamente a prática da natação em águas abertas.

A concorrência, segundo Chiavenato (1994) compreende as empresas que competem entre si para a obtenção dos recursos necessários e para a conquista dos mercados para a colocação de seus serviços e produtos.

Alguns eventos isolados foram constatados. Tais eventos são de pleno conhecimento da Travessias e não constituem uma concorrência uma vez que são realizados uma só vez ao ano em datas não coincidentes às etapas do Circuito Mercosul de Travessias, o que possibilita uma absorção maior de atletas em diferentes eventos.

A empresa organizadora de eventos esportivos AZ Esportes é a única concorrente da Travessias. Trabalhando na área de eventos esportivos, a AZ Esporte realiza não só eventos ligados à natação em águas abertas, mas também eventos ligados ao futebol, vôlei e basquete. A AZ Esportes faz parte de um grupo maior de empresas a Ângelo Zandonai academia, que compreende a academia de ginástica e esportes aquáticos, a empresa que organiza eventos esportivos e a fábrica de troféus e malhas.

Para a correta constatação dos pontos fortes e fracos dessa empresa, seu composto de marketing foi estudado:

- **Produto:** A AZ Esportes é uma empresa catarinense que organiza eventos esportivos em diversas modalidades. Futebol, natação, vôlei e basquete são as modalidades esportivas que a empresa trabalha. Qualquer evento esportivo pode ser organizado a partir do momento em que seus serviços sejam solicitados. Na área de natação a empresa organiza o Circuito Pro Swim de natação em águas abertas, evento realizado entre Janeiro e Fevereiro de 2003 compreendendo quatro etapas distintas, sendo esta sua primeira edição.
- **Preço:** Os preços praticados por essa empresa são fixos, ou seja, não há uma flexibilidade de pagamento. Independente do momento em que a inscrição em um evento seja feita, o preço cobrado é o mesmo.
- **Praça:** A AZ Esportes atua organizando eventos em Santa Catarina.
- **Promoção:** Seu composto promocional compreende o site da empresa <http://www.angelozandonai.hpg.ig.com.br> bem como a divulgação de seus eventos e de seus serviços na academia Ângelo Zandonai, no município de São José, e em sua empresa de malhas e troféus.

6.5 Pontos fortes e fracos

A análise dos pontos fortes e fracos permite o real conhecimento das potencialidades da empresa devendo estas ser otimizadas, assim como as fraquezas devem ser reavaliadas, aprimoradas e corrigidas. Na análise do ambiente externo, comparam-se os pontos fracos e fortes da empresa com os dos concorrentes a fim de se ter idéia da situação da empresa em seu mercado competitivo. A figura 14 demonstra os pontos fortes e fracos da Travessias em comparação aos da AZ Esportes.

Pontos Fortes / Fracos	AZ Esportes	Travessias
Reputação da empresa	3	5
Participação de mercado	1	5
Qualidade do serviço	3	5
Contato com o cliente / atleta	2	5
Preço	3	4
Promoção	2	2
Locais da realização de eventos	3	5
Disponibilidade de capital	2	3
Estabilidade financeira	3	2
Estrutura dos eventos e Instalações	3	4
Visão de liderança	2	5
Dedicação dos colaboradores	3	5
Flexibilidade	3	3

Figura 14: Pontos fortes e fracos / concorrentes

Por ser uma empresa sem tradição no ramo de eventos esportivos ligados à prática da natação em águas abertas, e possuir uma deficiência na divulgação de seus eventos no que tange a promoção destes, a AZ Esportes perde, nesse sentido, em inúmeros fatores para a Travessias, empresa já consolidada nesta área. Entretanto, aspectos como a disponibilidade de capital para a realização de eventos e a estabilidade financeira podem ser melhor administradas pela AZ em virtude de ser integrante de um grupo maior de empresas a Ângelo Zandonai.

6.6 Análise das oportunidades e ameaças

A identificação das oportunidades e ameaças, inerentes à organização, é de extrema importância para que seja possível estabelecer esforços estratégicos no intuito de minimizar o impacto das ameaças e maximizar a realização das oportunidades.

As oportunidades são as variáveis externas, que afetam a empresa, e ilustram meios para melhorar a posição em relação aos concorrentes da empresa.

As ameaças são também condições do ambiente externo que afetam e de alguma forma prejudicam a concretização dos objetivos da empresa.

Para (Kotler 1992) as ameaças são um desafio imposto por uma tendência desfavorável ou por um desdobramento do ambiente, capaz de provocar na ausência de uma ação específica de marketing o enfraquecimento da posição da empresa ou do ramo da indústria.

A figura a seguir demonstra as oportunidades e as ameaças do ambiente externo que atuam diretamente sobre a Travessias:

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Credibilidade no ramo de eventos “out door” por ser a pioneira e oferecer eventos dessa natureza e de qualidade.	Descoberta de Florianópolis como cidade excelente para a realização de eventos de natureza esportiva. Aumentam as chances de concorrentes surgirem.
Criação de novos eventos com a marca já consolidada Travessias.	Crise econômica crescente pode afetar investimentos em esporte e lazer, bem como impedir a vinda de clientes externos.
Exploração da confecção Travessias, por ser a única voltada a nadadores e triatletas.	Crescente poluição das Lagoas e Balneários dificulta a inovação de eventos.
Utilizar a rede mundial de computadores para divulgar seus eventos e marca internacionalmente.	Aumento do custo dos eventos com conseqüente aumento do preço para o cliente / atleta.
A “geração saúde e natureza” buscando cada vez mais beleza e adotando a natureza como causa nobre deve ser explorada em seus eventos. Maior venda de produtos Travessias e mais participantes nos eventos.	
Florianópolis concretizada como etapa de uma prova internacional de triathlon abre espaço a divulgação internacional da marca Travessias tanto dos eventos como da confecção.	
Afinidade com patrocinadores de outros estados. Possibilidade de expandir nacionalmente a marca Travessias.	

Figura 15: Oportunidades e Ameaças

As oportunidades apresentadas oferecem à empresa condições excelentes a realização de eventos esportivos “out door”. O mercado demonstra uma tendência de crescimento, o que deve ser

absorvido pela Travessias. Entretanto, aspectos como a emergente concorrência devem ser estudados e tratados com cautela pela empresa, evitando uma possível perda de clientes.

7 PROGNÓSTICO

O prognóstico de um Plano de Marketing é o indicador de onde se quer chegar e como se quer chegar. Assim, estratégias serão elaboradas, bem como suas ações táticas determinadas e orientadas.

7.1 Missão da Empresa

Segundo Vasconcelos (2001) a missão é a razão de existir da empresa no seu negócio. A missão é a determinação do motivo central do plano estratégico de marketing, correspondendo ao horizonte que a empresa quer atingir. O conhecimento e a divulgação da missão a todos os membros da organização é essencial para o alcance de resultados benéficos à empresa. Partindo do princípio de que todos conheçam a premissa fundamental da empresa, todos os esforços serão convergidos para a realização da missão.

Nesse sentido a missão da empresa virtual organizadora de eventos esportivos Travessias foi assim definida:

“Organizar eventos esportivos que propiciem um ambiente agradável e familiar, oferecendo serviços de qualidade e que se adequem as condições de segurança do esporte em questão, buscando a satisfação e amizade dos clientes / atletas, proporcionando assim resultados financeiros positivos que possibilitem a melhoria dos serviços prestados”.

7.2 Estabelecimento dos Objetivos

A formulação de objetivos para a organização diz respeito aos alvos ou situação que se pretende atingir. Para tanto, os objetivos precisam ser realistas, exequíveis, sendo estabelecidos a partir da análise interna da empresa.

O objetivo determinado atende as prioridades evidenciadas pela empresa, colocados de forma mais real possível, de acordo com as restrições da empresa.

Assim, o objetivo da Travessias para o segundo semestre de 2002 é o seguinte:

- ✓ **Objetivo:** Aumentar a lucratividade em 40% para o segundo semestre de 2002 e início de 2003 (março) em relação ao mesmo período de 2001.

7.3 Formulação das estratégias de marketing

O alcance do objetivo é baseado na formulação de estratégias de marketing, são as maneiras pelas quais a empresa busca alcançar seus resultados almejados. Nesse sentido, elaborou-se as seguintes estratégias para a organização em questão:

- **Estratégia 01: Consolidar o nome e a marca da empresa na área de eventos esportivos “out door” em Santa Catarina.**

Esta estratégia visa o fortalecimento da marca Travessias em todo o mercado de eventos esportivos. A partir desta estratégia, pretende-se divulgar os eventos realizados pela empresa associando seus eventos a uma imagem de segurança, qualidade e diversão. Tal estratégia visa melhorar ainda a condição de promoção da empresa.

- **Estratégia 02: Fidelizar os clientes da organização promovendo seu retorno.**

O estabelecimento desta estratégia visa a fidelização dos clientes da empresa, a fim de que os mesmos queiram sempre participar dos eventos realizados pela Travessias

- **Estratégia 03: Oferecer eventos de outras modalidades sem fugir do seu segmento, atraindo, assim, clientes / atletas de outras modalidades esportivas.**

As oportunidades apresentadas neste estudo oferecem à empresa as condições excelentes à realização de eventos esportivos de outras modalidades sem que a empresa perca seu foco principal.

7.4 Determinação do plano de ações de marketing

Após determinadas as estratégias, os passos seguintes a serem desenvolvidos são as ações de marketing. Uma vez determinadas as estratégias, as ações de marketing indicarão maneiras que possibilitem a concretização destas. As ações foram assim definidas:

Estratégia 01: Consolidar o nome e a marca da empresa na área de eventos esportivos “out door” voltados à prática da natação em águas abertas.

Ação 01 A: Distribuir aos clientes / atletas e às academias de natação adesivos que contenham o nome Travessias.com.

Com o intuito de intensificar a relação de amizade com os clientes, proporcionando o oferecimento de um brinde discreto, a distribuição de adesivos que contenham o nome Travessias.com é bastante interessante a medida que haverá um incremento no número de visitas no site da empresa. Colados em carros, ou em pontos fixos como academias, por exemplo, a divulgação da empresa aumenta a um baixo custo, possibilitando uma maior conhecimento da empresa bem como um possível aumento no número de atletas e patrocinadores em seus eventos.

A aquisição de adesivos personalizados é uma opção de incremento de seu composto promocional a um custo baixo. A fabricação de mil adesivos com duas cores custa em média R\$ 0,30 à unidade.

Ação 01 B: Firmar uma parceria com a Federação Aquática de Santa Catarina, objetivando conseguir um espaço destinado à publicação de artigos e a divulgação de notícias sobre a natação em águas abertas nos meios de informação da Federação.

Esta ação visa a associação de um órgão oficial da natação à Travessias de maneira que qualquer notícia, artigo publicado ou novidade sobre a natação em águas abertas seja associada a empresa Travessias.

A publicação de artigos é uma excelente maneira de se conseguir propaganda gratuita. Artigos escritos com qualidade e que de alguma maneira informam sobre as novidades e curiosidades do esporte, dão credibilidade à empresa e aos eventos nesta área por ela realizados.

A parceria se daria a partir de uma troca de divulgação, ou seja, no site da empresa, na home page, um link abriria uma janela com o site da Federação, que por sua vez criaria uma opção natação em águas abertas em seu site que direcionaria diretamente para o domínio Travessias.com, além de publicar os artigos escritos pela Travessias em seus meios de informação.

Ação 01 C: Divulgar os eventos Travessias em outros eventos do mesmo ramo.

A sugestão desta ação deve-se ao fato de que há uma convivência cordial entre os eventos Travessias e outros eventos isolados da mesma modalidade, ou seja, o calendário de provas é construído de maneira que nenhuma prova Travessias coincida com um outro evento da mesma natureza.

A divulgação se daria por meio de cartazes e anúncio em som, o que possibilitaria uma maior divulgação de eventos Travessias em um local em onde seu público alvo está presente em grande quantidade. Tal ação é viável visto que a cordialidade existe entre organizadores de eventos desta natureza.

Ação 01 D: Firmar uma parceria com uma empresa virtual responsável pela cobertura fotográfica dos eventos e disponibilizar essas fotos na página da Travessias e da empresa.

Apesar de já haver uma pessoa responsável pela cobertura fotográfica dos eventos, um fortalecimento nesse aspecto pode render um fortalecimento no nome Travessias associado à imagem de natação em águas abertas.

A sugestão é cobrir o evento em todos os aspectos, e disponibilizar essas fotografias na página da empresa bem como no site Travessias.com através de uma coluna fotos.

Tal ação visa oferecer mais um atrativo aos clientes Travessias em seu site, além de associar a imagem Travessias a natação em águas abertas em uma coluna Travessias no site da empresa responsável pelas fotos. Para tal cobertura fotográfica, sugere-se o site *bem na foto.com.br* que atua em Santa Catarina e no Paraná, onde o público alvo da Travessias é predominante, e já é uma empresa consolidada nesta área possuindo fotógrafos qualificados para tal cobertura.

O custo de tal ação é zero visto que seria interessante para as empresas trocarem *banners* em seus sites. Para a Travessias, a cobertura fotográfica seria de graça, bem como para o bem na foto a divulgação de seu trabalho nos eventos Travessias e no próprio site da empresa.

Estratégia 02: Fidelizar os clientes da organização promovendo seu retorno.

Ação 02 A: Oferecer promoções constantes para as famílias dos clientes / atletas

Os eventos Travessias contam com a participação de atletas entre 11 e 70 anos. Além dos atletas, os familiares e pessoas próximas também presenciam os eventos, o que caracteriza a presença em média de 2.000 pessoas a cada evento realizado.

Por proporcionar um ambiente familiar e amigável, sugere-se a Travessias um incremento em suas promoções de venda incentivando a participação de mais membros de uma mesma família. Uma sugestão é criar o pacote família, para um membro da família a inscrição custaria R\$ 15,00 para dois membros R\$ 27,00 e para três R\$ 40,00.

Ainda no pacote família, sua confecção e acessórios, comercializados nos eventos podem fazer parte de tal promoção do mesmo modo, uma camiseta, por exemplo, custa R\$ 15,00 na compra de duas, pagar-se-ia R\$ 27,00 e na compra de três R\$ 40,00. E assim com os demais produtos da confecção e acessórios Travessias.

Um desconto por indicação pode também ser oferecido a um atleta que indique outro, ou outros atletas. Para cada amigo indicado, um desconto de R\$ 2,00 seria oferecido. Tal ação

desconsideraria os atletas já listados no cadastro da empresa, sendo válida somente para novos atletas.

Ação 02 B: Treinar staff para encantar clientes.

Nesta ação sugere-se oferecer um treinamento informal para o pessoal que atende os clientes diretamente, ou seja, os colaboradores que entregam o kit, orientam os atletas, controlam a chegada, trabalham na venda dos produtos e acessórios Travessias.

Tal treinamento visa orientar os colaboradores a tratar os clientes de uma maneira que proporcione a vontade de um cliente retornar a um evento Travessias, encantando-o. Boa vontade, respeito, orientação, alegria e seriedade, são alguns dos fatores que fazem com que um cliente sinta-se bem e tenha vontade de retornar a um evento Travessias, além da qualidade no serviço prestado.

Ação 02 C: Enviar cartões de aniversário, natal e demais datas festivas por meio de correspondência eletrônica.

Esta ação é uma maneira de atingir cada cliente da organização demonstrando amizade e atenção, buscando criar uma fidelização por meio de um diferencial.

A criação de um cartão Travessias é sugerida. Diversos são os meios eletrônicos de se criar um cartão, seja ele de amizade, ou de comemoração de alguma data festiva. O logo da empresa pode servir de base para a criação de um cartão modelo, como a touca do Papai Noel sobre o golfinho, ou a idéia que mais convenha com a data em questão.

Ação 02 D: Distribuir conteúdo orientativo sobre a alimentação e treinamento antes e após cada evento realizado.

Sugere-se à empresa distribuir antes e após cada evento um e-mail contendo informações sobre a correta alimentação e o treinamento adequado para melhorar o desempenho de um atleta em um

evento esportivo Travessias. O conteúdo do e-mail seria de caráter genérico uma vez que cada atleta possui necessidades específicas, porém há algumas dicas sobre alimentação e treinamento que podem ser dadas em comum.

Tal ação visa demonstrar uma preocupação com o bem estar do atleta antes e depois de um evento. Para eventos de natação em águas abertas há a necessidade de uma preparação física, pois é exigido um esforço que possibilite ao atleta completar uma prova, que é de no mínimo 1.200 metros. Ainda nesse sentido a criação de uma coluna saúde no site da empresa é ainda sugerida. Tal coluna disponibilizaria dicas de saúde para praticantes de esportes “out door” em geral.

Ação 02 E: Criar um espaço para sugestões e opiniões dos clientes / atletas.

Para qualquer empresa, a opinião de seu cliente é de fundamental importância. Saber se a necessidade do cliente está sendo atendida é prioridade no planejamento estratégico de uma organização.

Assim, é sugerido à empresa, que crie um espaço para possíveis sugestões, críticas ou reclamações de seus clientes.

Um endereço eletrônico é sugerido: opinioao@travessias.com.br. E-mails com importantes sugestões podem aparecer oferecendo a Travessias a oportunidade de aprimorar seus serviços e atender ainda mais seus clientes através de um meio barato e eficiente.

Estratégia 03: Oferecer eventos de outras modalidades sem fugir do seu segmento, atraindo, assim clientes / atletas de outras modalidades esportivas.

Ação 03 A: Realizar eventos na área de triathlon e duathlon amador.

Esta ação visa a diversificação das atividades da Travessias. O evento Triathlon torna-se viável ao passo que a estrutura da empresa pouco seria modificada para a realização de um evento desta natureza. Os colaboradores estariam já preparados além de o material de segurança ser o mesmo.

A realização de eventos deste tipo é fortalecida pelo fato da inovação sem perda de foco. Criar provas de triathlon mais curtas que o normal, possibilitaria a presença de atletas do próprio triathlon além da presença da maioria dos atletas Travessias.

Sugere-se as distâncias de 800 metros para a prova de natação, 8 quilômetros para a prova de ciclismo e 3.500 metros para a prova de corrida.

Partindo do princípio de que a preparação física para uma prova de natação em águas abertas requer um certo grau de disciplina e treinamento, quase todos os atletas estariam preparados para uma prova deste porte, sendo que os triatletas seriam separados em outra categoria.

Para a prova de duathlon, sugere-se as distâncias de 750 metros para natação e 4 quilômetros para a corrida.

Ação 03 B: Buscar parcerias com patrocinadores para realizar eventos com o nome destes no período em que os eventos Travessias não estão sendo realizados.

Esta ação visa captar recursos por meio de um patrocinador, além de melhorar a gestão financeira da organização. A utilização do marketing esportivo é crescente e se apresenta como uma grande oportunidade para empresas que desejam associar sua marca a uma imagem saudável e jovem. Pozzi (1998) afirma que o esporte é uma ótima alternativa de investimento em marketing em tempos em que o investimento em mídia tornou-se muito caro.

Eventos com o nome do patrocinador possibilitam esta associação, e a Travessias é uma oportunidade de divulgação de uma marca que desejar tal retorno institucional.

Festival “patrocinador” de natação no mar é um exemplo de evento que pode ser realizado pela Travessias em parceria com um patrocinador. É viável visto que sua estrutura é a adequada para a realização de tais eventos.

Sugere-se utilizar os meses entre Abril e Setembro para a realização destes eventos. Há a possibilidade de utilização de roupas especiais que evitam o frio e possibilitam a realização desta prova nos meses de mais frio, meses em que os eventos Travessias não estão sendo realizados.

7.5 Estabelecimento do plano de ações de marketing

O plano de ações de marketing visa responder algumas perguntas e esclarecer algumas peculiaridades, como o que será feito, quem fará e quanto custará, pois deve ser de conhecimento de todos os colaboradores as suas funções, ou seja, cada um deve estar ciente da sua função e saber o tempo que dispõe para realizá-la. O Plano de ações foi preparado para o período de Setembro de 2002 a Fevereiro de 2003, porém seu período não deve ser rígido, nada impede que as ações implantadas sejam trabalhadas e aprimoradas continuamente. A tabela 05 demonstra o plano de ações da Travessias.

Tabela 09: Plano de ações de marketing

Ação	Responsável	Prazo	Custo / ação (R\$)
01 A	Sócios proprietários	Outubro / 2002	300,00
01 B	Sócios proprietários	Dezembro / 2002	0,00
01 C	Sócios proprietários	Dezembro / 2002	200,00
01 D	Empresa Terceirizada e Travessias	Outubro / 2002	0,00
02 A	Sócios proprietários	Outubro / 2002	0,00
02 B	Empresa Terceirizada	Outubro / 2002	1.000,00
02 C	Sócios proprietários	Setembro / 2002	0,00
02 D	Sócios proprietários	Outubro / 2002	0,00
02 E	Sócios proprietários	Setembro / 2002	0,00
03 A	Sócios proprietários e colaboradores	Fevereiro / 2003	4.500,00
03 B	Sócios proprietários	Fevereiro / 2003	1.500,00
Custo Total			7.500,00

Várias são as ações passíveis de serem realizadas a um custo muito baixo. Os resultados positivos serão consequência de um trabalho bem realizado.

7.6 Plano de resultados

O Plano de resultados é o avaliador das ações de marketing implantadas. Por se tratar de uma empresa virtual e de pequeno porte, os resultados serão avaliados sobre a Demonstração dos resultados do exercício projetada para Dezembro de 2002.

Tabela 10: Demonstração do resultado do exercício projetada.

	2001 - atual	2002 – projetada
1 Receita de Vendas	R\$ 75.600,00	R\$ 105.840,00
2 Custo dos Produtos Vendidos (-)	R\$ 60.630,00	R\$ 78.819,00
3 Lucro Operacional Bruto (=)	R\$ 14.970,00	R\$ 27.021,00
4 Despesas Operacionais (-)		
4.1 Despesas Administrativas	R\$ 12.000,00	R\$ 22.863,00
4.1.1 Total Desp. Operacionais. (=)	R\$ 12.000,00	R\$ 22.863,00
5 Lucro Líquido (3 – 4)	R\$ 2.970,00	R\$ 4.158,00

A DRE projetada é baseada no aumento do faturamento em 40% explicado pelo aumento de atletas e de eventos Travessias e visitas ao site bem como do apoio de patrocinadores para a realização de eventos com o seu nome. As despesas com a implantação do plano de ações de marketing (R\$ 7.500,00) estão embutidas na conta Despesas Administrativas. As ações explicadas visam atrair um maior número de participantes em eventos Travessias bem como aumentar a visita ao site da empresa, obtendo assim uma afirmação e expansão do nome Travessias possibilitando um retorno maior à empresa tanto de imagem institucional como de interessados em divulgar sua marca através da Travessias e de participantes em eventos.

O custo dos produtos vendidos se elevaria em 30%, seguindo o aumento no faturamento em 40%. A diferença de 10% entre faturamento e custo é explicada pelo fato de haver uma maior receita com patrocinadores provenientes das receitas com eventos que possuem o nome dos mesmos. As despesas administrativas também aumentam visto que o número de eventos tende a crescer sendo necessário o pagamento adequado aos colaboradores que trabalhariam em mais eventos.

O acréscimo de R\$ 1.188,00 na lucratividade é decorrente desta expansão da marca Travessias, o aumento de recursos de terceiros provenientes de patrocínio e da receita com a criação de novos eventos e de novos atletas captados com a aplicação das ações estratégicas de marketing proveria à empresa este aumento de aproximadamente 40% em sua lucratividade, embasado no fato de haver uma redução nos gastos com eventos com recursos próprios e no aumento de capital externo coletado.

Em uma análise mais detalhada pode-se ainda obter o índice de retorno financeiro – ROI projetado, considerando que o valor monetário total de seu ativo não seria alterado, somente sua lucratividade. Assim temos:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Líquido do Exercício}}{\text{Ativo total}} = \frac{4.158,00}{8.300,00} = 0,50 \text{ ou } 50\%$$

Um índice satisfatório de rentabilidade sobre as operações básicas da empresa. Um aumento de 15% em relação ao índice atual.

7.7 Mecanismos de controle e avaliação

Os mecanismos de controle e avaliação servem para acompanhar o desempenho do plano de marketing implantado, além de comparar se o que foi planejado está sendo realmente realizado. Desta forma, torna possível a correção de eventuais desvios, bem como a avaliação de algumas ações planejadas.

A avaliação do plano é de caráter fundamental para seu adequado andamento, pois somente com a utilização de um mecanismo de controle é que se tem o conhecimento se os objetivos traçados

pelo plano estão sendo executados, se os responsáveis estão comprometidos com suas atribuições e se a data prevista para execução das tarefas está sendo cumprida.

Nesse sentido, sugere-se à organização que a cada data prevista no plano para a execução de uma tarefa, seja realizada uma reunião de controle, em que as metas do plano sejam confrontadas com os resultados alcançados até aquele momento. O quadro a seguir ilustra um modelo que pode ser utilizado pela Travessias visando o controle do plano de marketing em questão:

Ação	Responsável	Data Prevista	Data Realizada	Custo Estimado	Custo Realizado	Resultado da ação
Avaliação:						
Medidas de Correção:						
Assinatura:				Data __/__/__		

Figura 16: Mecanismo de controle e avaliação

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de eventos esportivos “out door” apresentou um crescimento significativo nos últimos cinco anos em Santa Catarina. As inúmeras oportunidades nesta área proporcionam uma condição favorável ao surgimento de novos eventos esportivos, bem como o aparecimento de novas empresas atuantes neste segmento. Assim, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta importante para as empresas que desejam uma posição de destaque em seu mercado atuante. O planejamento de marketing pode oferecer as diretrizes necessárias para se compor uma estratégia competitiva e vitoriosa.

Com o objetivo de melhor organizar a empresa, definir responsabilidades, superar desafios e harmonizar os esforços para estes convergirem em um só sentido, o plano estratégico de marketing é um instrumento que demonstra à empresa suas possibilidades, ameaças, forças e fraquezas e dentro deste contexto elabora estratégias baseadas em informações do passado e do presente, que se relacionam com a organização, e que possam trazer, de maneira organizada, uma situação de vantagem para a empresa em seu mercado atuante.

O plano de marketing em questão possibilitou a constatação da viabilidade de sua implantação, uma vez que seus custos e responsabilidades foram definidos considerando as limitações da empresa estudada.

O diagnóstico realizado, possibilitou a identificação do ambiente em que a organização está inserida, seus pontos fortes e fracos foram abordados e tratados de maneira que possibilitassem a potencialização de seus pontos fortes e a minimização de suas fraquezas, buscando assim uma posição de vantagem frente à emergente concorrência.

A análise do ambiente interno permitiu a verificação da atual situação da empresa, sua condição financeira foi estudada, bem como seus eventos anteriormente realizados serviram de base para a formação de uma projeção futura de suas atividades. O composto de marketing pesquisado permitiu a análise detalhada das ações de marketing até o momento aplicadas pela empresa.

O ambiente externo analisado identificou as oportunidades e as ameaças inerentes à organização e possibilitou a projeção de um cenário político e legal, econômico e social para o período entre Setembro de 2002 e Fevereiro de 2003. O mercado de eventos esportivos “out door” em Santa Catarina foi ainda estudado e possibilitou, junto com a análise da concorrência, o embasamento em dados concretos para a formulação de estratégias e ações de marketing.

Na formulação do prognóstico, aspectos essenciais como a formalização da missão da empresa, e o estabelecimento de objetivos foram definidos, possibilitando assim, a elaboração das estratégias, buscando-se concretizar os objetivos anteriormente definidos.

Considerando-se o porte da empresa estudada e suas limitações financeiras, as estratégias formuladas foram modestas, porém passíveis de serem realizadas. É importante ressaltar ainda que mudanças de cenário podem ocorrer o que faz com que o plano elaborado deva ser adaptado às condições presentes. A total aplicação deste plano depende de sua continuidade, terminado o período pesquisado, a administração baseada em um planejamento deve ser adotada no dia a dia dos gestores da organização.

A realização do plano de marketing, baseado em referencial teórico, possibilitou a aplicação prática dos ensinamentos adquiridos na academia. A elaboração de um documento que servirá como bússola para a organização em questão, ressalta a importância do marketing para as organizações que desejam alcançar seus objetivos de uma maneira organizada e corretamente orientada para o sucesso.

REFERÊNCIAS

- BCB. Banco central do Brasil. Relatório de inflação. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/reinf/port/2002/Junho>>. Acesso em 19 de Junho de 2002.
- BRAGA, Roberto. *Fundamentos e técnicas da administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1989
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COBRA, Marcos. *Plano estratégico de marketing*. 3. Ed. São Paulo : Atlas, 1991
- DEGEN, Ronald. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Mc Graw Hill, 1989
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997
- GODRI, Daniel. *Marketing de ação*. 4. Ed. Blumenau: Eko, 1997.
- HAAS, John. *Modern management*. Portland: KP Company, 1989
- HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. 3. Ed. Ver. São Paulo: Mc Graw Hill, 1992.
- HOLANDA, Nilson. *Planejamento e projetos*. Rio de Janeiro: APEC Editora S/A, 1975.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____, Philip., ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

LOEN, Raymond O. *Administração eficaz*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças. *Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1993

POZZI, Luiz Fernando. *A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo*. São Paulo: Globo, 1998.

RICHARDSON, Robert. Et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

RIES, Al; RIEL, Laura. *As 22 consagradas leis das marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.

ROESCHEL, Sylvia Maria Azevedo. *Projeto de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios, e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1997.

ROSS, Stephen A. et al. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1995.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. *Administração financeira*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997

TRAVESSIAS. Mercosul. Informações sobre o circuito. Disponível em <<http://www.travessias.com>>. Acesso em 25 de maio de 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

WESTWOOD, John. *O Plano de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1991.

VASCONCELOS, Paulo de. *Construindo estratégias para vencer*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VIDOR, George. Faz-de-conta. *O Globo*, Rio de Janeiro, 19 de agosto de 2002. Disponível em <<http://www.oglobo.com/colunas/vidor>>. Acesso em 19 de agosto de 2002.

ANEXO 01 E-MAIL ENVIADO AOS ATLETAS EM 02/07/2002

Olá Atletas

4º Circuito de Travessias do Mercosul

Estaremos em breve divulgando o nome dos inscritos para o 4º Circuito de Travessias do Mercosul no site www.travessias.com.

Atendendo a pedido de alguns atletas estamos colocando a disposição o Passaporte nº 4 para a inscrição de todas as etapas do Circuito, no valor de R\$ 90,00 até dia 30/07/2002.

Não esqueça que para receber a confirmação de sua inscrição é necessário nos enviar o fax do recibo de depósito bancário no fone/fax 48 232-8323.

Travessia de Inverno

Sobre a Travessia de Inverno teremos a definição até o dia 20 de julho a data continua 18 de agosto.

Próximas competições :

06 e 07 de julho - Sul-Brasileiro Master de Natação em Joinville

13 de julho - 1ª Etapa do Maratona Aquática Indoor - <http://www.maratonaindoor.com.br>

A empresa JB Richard Turismo está com pacote para o Latycar Amistad 2002 em Cuba, um evento que reunirá todas as provas de natação, inclusive travessias de 3, 5 e 10 km. Maiores informações sobre o evento <http://www.latycar.org/LatyCar02/spanish/2002.htm>. O preço do pacote é US\$ 970.

Estamos a disposição para maiores esclarecimentos.

Um abraço

Marcos e Léia Pinheiro

Travessias.com

48-2328323

www.travessias.com

P.S.: Favor não divulgar este e-mail para listas públicas, pedimos que nos enviem somente e-mails referentes ao Circuito, caso não tenha interesse em receber e-mail do travessias.com basta responder esta mensagem solicitando o descadastramento.